

Aliança estratégica como forma de incrementar o poder de mercado de agrodistribuidores

Ana Paula Bagaiolo Moraes¹; Marcelo Elias dos Santos²; Lara Bartocci Liboni³

1 - Doutora em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

2 - Doutorando em Administração de Organizações pela FEA-RP-USP.

3 - Professora Associada do Departamento de Administração, da FEA-RP-USP.

Resumo

As mudanças de mercado incentivam os agrodistribuidores a experimentarem novas configurações e fazem da cooperação uma necessidade para o agronegócio. Um comportamento esperado é a formação de alianças com concorrentes para ampliar a atuação no mercado. Diante disso, este artigo teve como objetivo analisar a fusão empresarial entre dois agrodistribuidores situados no Estado de Minas Gerais do ponto de vista do posicionamento e poder de mercado aplicando a matriz SWOT. Para tanto, optou-se por um estudo de caso de caráter qualitativo, bibliográfico e descritivo que teve como fonte de dados entrevistas e documentos. Após realizar o diagnóstico com a matriz SWOT os dados das vendas foram interpretados com a análise relacional. Os resultados demonstram que a aliança é uma estratégia importante para conservar recursos, dividir riscos, disponibilizar novas informações, aumentar o poder de negociação com fornecedores e aumentar o acesso a clientes por segmento. Além disso, ficou claro que não explorar o mercado de silagem pode ser uma ameaça e o posicionamento dos fornecedores em relação a nova constituição do grupo uma oportunidade. Destacaram-se ainda o potencial das ferramentas gerenciais e a necessidade de desenvolver indicadores para o processo de fusão, com o objetivo de antecipar novas aquisições no setor.

Palavras-chave: Aliança Estratégica; Cooperação; Agrodistribuidores; SWOT.

Strategic alliances as a way to increase the market power of agro distributors

Abstract

Market changes encourage agro distributors to experiment with new configurations and make co-operation a necessity for agribusiness. One expected behavior is the formation of alliances with competitors to increase market performance. Therefore, this article aimed to analyze the business merger between two agro distributors located in the state of Minas Gerais from the point of view of positioning and market power, applying the SWOT matrix. For this, a qualitative, bibliographic, and descriptive case study was chosen that had interviews and documents as sources of data. After performing the diagnosis with the SWOT matrix the data of the resellers were interpreted with relational analysis. The results show that making alliances is an important strategy for conserving resources, dividing risk, providing new information, increasing bargaining power with suppliers, and increasing access to customers by segment. In addition, it was clear that not exploiting the fodder market can be a threat, and the positioning of suppliers in relation to the new constitution of the group can be an opportunity. The potential of management tools and the need to develop indicators for the merger process were also highlighted, with the aim of anticipating new acquisitions in the sector.

Keywords: Strategic Alliance; Cooperation; Agro Distributors; SWOT

1. INTRODUÇÃO

A cooperação é uma necessidade para o agronegócio, com ela é possível ampliar a proposta de valor, melhorar o posicionamento, o retorno financeiro e atrair clientes (LIMA; FILHO, 2009). Com esses objetivos, as organizações desse setor estão assegurando sua competitividade por meio de acordos com fornecedores, distribuidores, empresas de diferentes regiões, concorrentes ou sem nenhuma afinidade (CELARO; MACEDO-SOARES, 2007).

Neste contexto, a colaboração surge como uma resposta às mudanças de ambientes e de mercado e o agrodistribuidor encontra-se impelido a experimentar novas configurações organizacionais, desenvolvendo funções fora dos seus limites (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2004). Ao invés de olhar outros agrodistribuidores como concorrentes, uma possibilidade é aliar-se a eles para torna-se mais forte, concorrer com empresas maiores e ampliar sua atuação no mercado de insumos.

Atualmente é notável uma mudança no modelo de negócio do agrodistribuidor que compreende a ampliação do portfólio. Em 2012 a tendência apontava para o crescimento da participação no mercado de sementes e nutrição de plantas de acordo com Marino e Cónsoli (2014), a confirmação deste portfólio exigiu dos agrodistribuidores novas competências tanto na gestão como na operação para apoiar a fazenda na fabricação e distribuição de suprimentos (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

Diante disso, apresenta-se o seguinte questionamento: a fusão entre dois agrodistribuidores situados no Estado de Minas Gerais é adequada do ponto de vista do posicionamento e poder de mercado? O objetivo do artigo, portanto, é analisar a fusão empresarial entre dois agrodistribuidores situados no Estado de Minas Gerais do ponto de vista do posicionamento e poder de mercado aplicando a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). No método, se conduz um estudo qualitativo, com descrição e apoio bibliográfico. Os dados sobre mapeamento e diagnóstico empresarial dos dois agrodistribuidores tiveram como fonte entrevistas e documentos fornecidos pelas empresas.

Doravante, são apresentadas seis seções, além desta introdução. A segunda revisa a literatura sobre alianças estratégicas. A terceira apresenta o método e os procedimentos empíricos. A quarta descreve a Revenda A e a Revenda B, apresenta o organograma, a análise mercadológica e o diagnóstico empresarial. A quinta discute possíveis oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da fusão empresarial. A sexta seção traz considerações finais, limitações e recomendações para novos estudos.

2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Neste artigo apresenta-se uma contribuição para o tema das estratégias colaborativas avançando no estudo do poder de mercado que visa o melhor posicionamento de uma empresa. A ideia de que as empresas recorrem a alianças estratégicas com o objetivo de ampliar a competitividade, tem alguns de seus fundamentos na economia industrial. A frente deste grupo, encontra-se Porter (1986) que elaborou modelos para a análise da estrutura de um setor ou industry. Surge deste modelo as cinco forças competitivas que estruturam o setor/indústria, determinando as regras de concorrência. O desempenho da empresa depende dessa estrutura e de sua posição no setor, que condicionam o seu posicionamento e lhe garantem o poder de mercado.

As articulações para estabelecer parcerias e desenvolver alianças podem ocorrer no contexto de uma cadeia produtiva, de um grupo industrial ou de aglomerações regionais de empresas. Porter (1999) descreve as aproximações regionais e explica que as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem, cada vez mais, de fatores locais. Estes compreendem, proximidade, relacionamento, motivação e outros fatores que concorrentes distantes geograficamente não poderiam usufruir.

Nesse contexto, Teece (1992) define aliança estratégica como acordos nos quais os parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Ou como sugere Gulati (1998), acordo voluntário entre empresas, envolvendo a troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos e/ou serviços. As principais motivações para constituir uma aliança correspondem a redução de custos de transação (COASE, 1937), benefícios da cooperação (PISANO; TEECE, 1989) e ampliação das competências (ALMEIDA; FILHO, 2013).

As alianças são distintas de transações convencionais pois, buscam uma posição em que a organização possa se defender das forças que atuam sobre ela (PORTER, 1986). A cooperação evita esforços e tem como intuito atingir resultados superiores aos que seria possível de forma isolada, permitindo uma competição mais eficiente com organizações que estão fora do relacionamento (CÁRDENAS; LOPES, 2006).

Do ponto de vista estratégico, as alianças são compostas por três elementos: atores, atividades e recursos (EIRIZ, 2001). Estes elementos participam da concepção das relações em uma sequência de eventos que compreendem a seleção do parceiro, escolha da estrutura e evolução da relação com o tempo (GULATI, 1998). Quanto a classificação, as parcerias podem envolver participação acionária, como *joint-ventures* e companhias conjuntas de pesquisa ou formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros (HAGEDOORN; NARULA, 1996).

A decisão de formar alianças parte da motivação da organização. Identificar possíveis ameaças e oportunidades que possam servir de base para melhorar o modo como gestores conduzem os negócios é uma forma de motivação (LEWIS, 1992). Todavia, na literatura, as principais motivações encontradas são fortalecer a posição competitiva e absorver conhecimento, compartilhar riscos e aumentar o acesso a mercados. Independentemente da motivação, a aliança só assumirá um papel estratégico quando afetar todas as atividades da empresa (YOSHINO; RANGAN, 1995).

Além da grande variedade de objetivos, alianças podem assumir graus diferentes de integração (EIRIZ, 2001). Quando o mercado é a forma de organização, não há integração total das atividades da empresa e o preço governa a relação (THORELLI, 1986), o oposto corresponde a integração das atividades através de aquisições (DOUGLAS; CRAIG, 1995). As participações podem abrir possibilidades estratégicas, mas também podem ocorrer conflitos como o desinteresse de um dos parceiros por ter atingido os objetivos que motivaram a relação (CÁRDENAS; LOPES, 2006).

A maior preocupação ao formar alianças está voltada para a apropriação de valor e, como consequência, a previsibilidade do comportamento do parceiro (LIMA; FILHO, 2009). Os mecanismos de controle podem ser contratuais ou apenas baseados na confiança entre os envolvidos, ou seja, firmados na crença de que o futuro parceiro não irá explorar suas vulnerabilidades.

3. MÉTODO

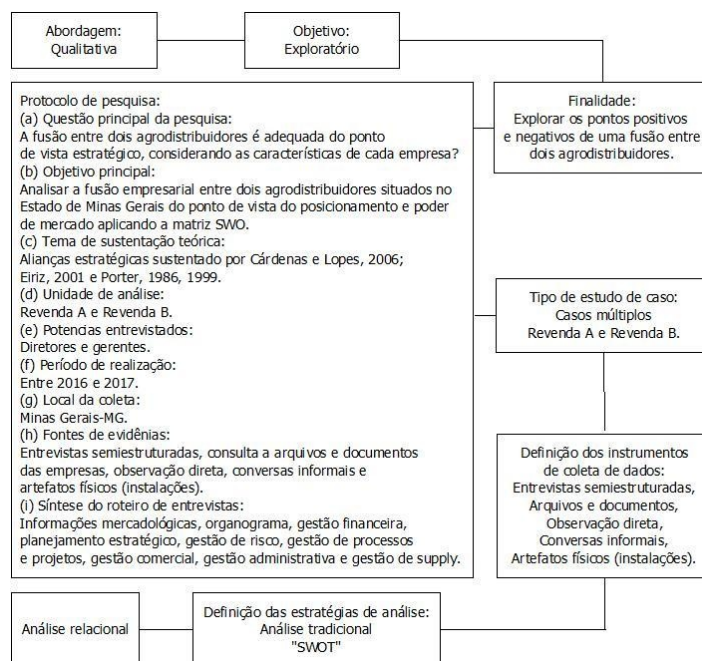
Optou-se por um estudo de caso de caráter qualitativo, bibliográfico e descritivo. A pesquisa qualitativa propõe explorar e examinar o fenômeno das alianças para que se possa compreendê-lo (MALHOTRA, 2011). Por sua vez, Klotzle (2002) afirma que apesar da crescente importância das alianças nos dias atuais, poucos estudos relacionados à formação e à consolidação de parcerias nacionais e internacionais têm sido desenvolvidos no Brasil.

Para o levantamento de dados e informações desta pesquisa foram planejadas entrevistas com roteiros semiestruturados. As entrevistas foram realizadas em junho de 2018. Na Revenda A, foram entrevistados o Diretor de Controladoria e Finanças e um gerente de unidade. E na Revenda B, o Diretor de Administração e um gerente comercial.

O estudo utilizou, ainda dados secundários, fornecidos pelas revendas e disponíveis em fontes públicas (websites das empresas). Além de apresentarem dados sobre as empresas, esta fonte permitiu que informações referentes a gestão, governança corporativa e estratégia subsidiassem o planejamento e realização das entrevistas, assim como a elaboração e análise dos resultados.

A coleta de dados foi orientada pelo protocolo apresentado no Figura 1, sendo utilizados os seguintes meios: *i)* pesquisa documental; *ii)* levantamento de percepções com dirigentes e demais empregados; *iii)* levantamento complementar de percepções com auxílio de entrevistas; *iv)* observação participante com funcionários por parte de um dos autores.

Figura 1 – Etapas para condução do estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Freitas e Jabbour (2011).

A análise dos dados foi dividida em duas etapas. A primeira etapa consistiu em analisar os agrodistribuidores através da matriz SWOT que estuda a competitividade de uma organização segundo as variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaça. Esta matriz é um instrumento utilizado no planejamento estratégico, onde são relacionadas as condições externas e internas referentes à organização.

Neste caso, a matriz SWOT auxiliou na identificação das principais estratégias que promoveram o crescimento dos agrodistribuidores. Para Souza e Souza et al. (2013), a matriz também pode se apresentar como medidor de desenvolvimento, uma vez que os pontos fracos de hoje podem não ser os mesmos em ocasiões futuras, denotando uma evolução ou não da empresa, dessa forma complementamos a análise dos dados com a análise relacional.

Na segunda etapa os resultados da matriz SWOT foram interpretados a partir da perspectiva relacional. A análise relacional tem a vantagem de poder complementar análises do tipo SWOT apontando implicações que amenizam, neutralizam ou acentuam aquelas identificadas pela análise estratégica tradicional (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). A perspectiva relacional pode fornecer uma visão mais abrangente do comportamento estratégico das empresas. Com este recurso, pretende-se encontrar maiores insights quanto as fontes de vantagem competitiva presentes fora das fronteiras dos agrodistribuidores.

Também será possível perceber as oportunidades e restrições criadas pela aliança, que podem proporcionar acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que contribuem para a vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que podem envolver os revendedores em relações improdutivas ou privá-los de outras associações mais vantajosas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

4. RESULTADOS

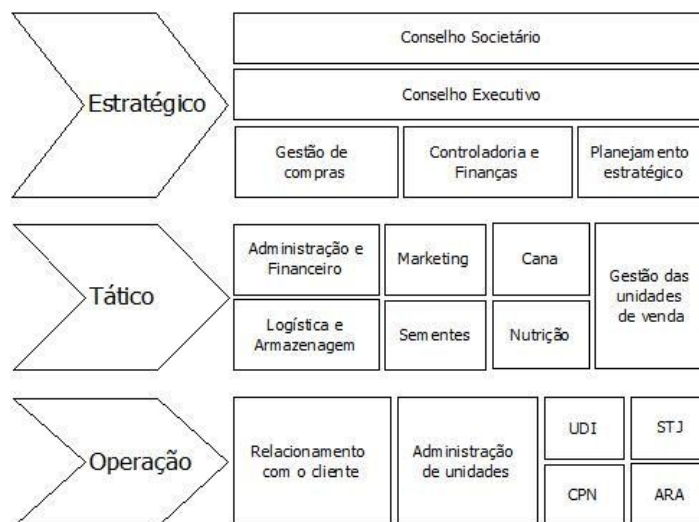
4.1 Revenda A e Revenda B

A Revenda A prioriza a excelência na qualidade de seus produtos, com área de atuação concentrada principalmente nas regiões nordeste do Estado de São Paulo e sudoeste do Estado de Minas Gerais. Tem participação anual no mercado agrícola equivalente a R\$ 56 milhões de reais. Dentre a carteira de produtos destacam-se insumos (químicos, sementes e fertilizantes) para algodão, milho, arroz, feijão, milho, pastagens, soja, sorgo e outros. A soja ocupa posição de destaque como cultura plantada nas

regiões de atuação.

A Revenda A possui quatro unidades, os bens e patrimônio compreendem armazéns, terrenos, escritórios, veículos utilitários e caminhões. O organograma empresarial pode ser descrito como na Figura 2:

Figura 2 - Organograma Revenda A.

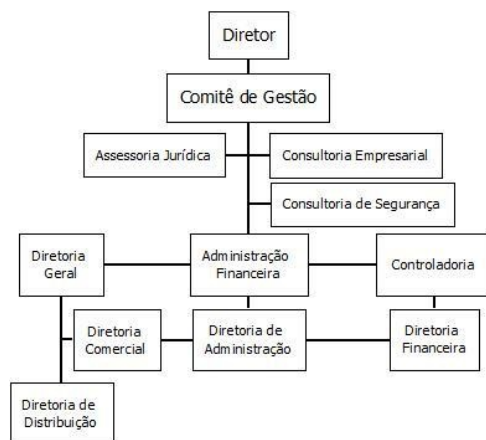


Fonte: Elaboração própria.

A Revenda B adota uma estratégia de liderança por diferenciação por qualidade, tem a sua atuação concentrada na região sudoeste e noroeste do Estado de Minas Gerais. Dentre os produtos por ela comercializados estão insumos agrícolas para abacaxi, alho, batata, cebola, cenoura, tomate, arroz, milho, pastagem, trigo, soja, sorgo, girassol, feijão, café e cana-de-açúcar. Destacam-se como culturas mais atendidas as do abacaxi, da batata, da cebola, do tomate, do milho, da soja e do café. A cana-de-açúcar tem demonstrado crescimento razoável no período considerado.

Atualmente a revenda possui cinco unidades, os bens e patrimônio correspondem a cinco imóveis urbanos e um imóvel rural.

Figura 3 - Organograma Revenda B.



Fonte: Elaboração própria.

4.2 Diagnóstico empresarial

Os pilares de gestão avaliados formam: Gestão financeira, Planejamento estratégico, Gestão de risco, Gestão de processos e projetos, Gestão comercial, Gestão administrativa e Gestão de Supply. O Quadro 1 demonstra que a Revenda B se destaca nos critérios referentes a gestão financeira quando comparada a Revenda A.

Quadro 1 - Gestão financeira.

Gestão Financeira	Revenda A	Revenda B
Plano Orçamentário	Gestão do orçamento ainda é algo deficiente junto ao corpo de gestores da empresa.	O planejamento orçamentário não está totalmente integrado.
Plano de Custos	Utilização limitada da base de custos.	Possui parâmetros estruturados para sua base de custos.
Fluxo de Caixa	Fluxo de caixa operacional e projetado para visão de recebíveis e obrigações de curto e médio prazo.	O fluxo de caixa não está diretamente integrado ao planejamento orçamentário.
Análise Contábil	Contabilidade externa à empresa.	Contabilidade interna com os lançamentos integrados.
Indicadores Financeiros	Identificação clara da base de custos e pilares de desempenho financeiro.	Identificação clara da base de custos e pilares de desempenho financeiro.
Processos Financeiros	Ainda não possui todos os processos descritos.	Processos integrados e geridos diretamente no ERP da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

O planejamento estratégico de médio e longo prazo dos dois agrodistribuidores tem foco na expansão, tanto vertical como horizontal. As revendas possuem posicionamento claro, a Revenda A foca no crescimento em novas regiões e a Revenda B em estratégias para acesso a clientes especiais.

O índice de inadimplência e endividamento com instituições financeiras é baixo, a Revenda B possui uma política de concessão de crédito com metodologia própria, que adota garantias como duplicata, aval e CPR (Cédula do Produtor Rural), enquanto a Revenda A possui uma política de crédito descrita em manual, baixa inadimplência e baixo nível de endividamento.

A gestão de processos e projetos das revendas estão em fases diferentes. Enquanto a Revenda A enfrenta focos de resistência na formalização e implementação de alguns processos a Revenda B busca implantar indicadores para verificar a eficácia nas ações. Para Revenda A as decisões de projetos perdem eficácia quando começam a permear esferas de gestores e equipes, enquanto na Revenda B a tomada de decisões é suportada por análise de viabilidade e verticalização estratégica.

O Quadro 2 destaca a ausência de pesquisa de mercado e base própria de CRM (*Customer Relationship Management*) dos clientes pela Revenda A, enquanto a Revenda B promove pesquisas regulares e acompanha o perfil dos clientes por meio da ferramenta do PIN (Plano Individual de Negócios), uma análise SWOT feita por cliente a cada safra.

QUADRO 2 – Gestão comercial

Gestão comercial	Revenda A	Revenda B
Gestão de mercado	Trabalha estrategicamente no posicionamento de seu portfólio.	Trabalha estrategicamente no posicionamento de seu portfólio.
Segmentação de mercado	Identificação da base de produtores que possui na sua região de atuação.	Identificação da base de produtores que possui na sua região de atuação.
Pesquisas de mercado	Não possui pesquisas sistemáticas durante o ano.	Promove pesquisa junto ao mercado em que atua.
Marketing	Plano estruturado de marketing para acesso ao mercado.	Plano estruturado de marketing para acesso ao mercado.
Força de vendas	Disposição da equipe de vendas na região de atuação.	A equipe de vendas é terceirizada.
Gestão de clientes	Não possui base própria de CRM dos clientes.	A empresa acompanha o perfil de seus clientes através da ferramenta de PIN.

Fonte: Elaboração própria.

Com relação a gestão administrativa os dois agrodistribuidores apresentam deficiências como a ausência de um plano de sucessão e plano de estrutura para a governança corporativa. Por outro lado, existe para ambas uma política de capacitação e treinamento para profissionais gerada através de consultoria e parcerias com fornecedores.

Por fim, as condições da gestão de suprimentos revelam que as revendas apresentam deficiências, especialmente, no que diz respeito à gestão de estoques e ao controle ambiental de acordo com o Quadro 3.

QUADRO 3 - Gestão de *Supply*.

Gestão de <i>Supply</i>	Revenda A	Revenda B
Sistema de Armazenagem	Possuem sistema de armazenagem modular com capacidade inelástica.	Sistema de armazenagem adequado.
Gestão de Estoques	Processo de ressuprimento apresenta deficiência no planejamento de compras, controles pontuais de necessidades e fluxos de demanda.	Sistema de gestão de estoques baseado nas ferramentas disponibilizadas pelo ERP e software proprietário.
Gestão de Distribuição	Fora dos picos de safra o modelo adotado é 100% com frota própria e no período de safra 60% da movimentação é feita por terceiros.	Não possui sistema integrado para roteirização das cargas para entrega.
<i>Stewardship</i>	Alguns armazéns não estão de acordo com as normas ABNT 9843 de armazenagem de Plano de Controle Ambiental de emergência.	Encontra-se licenciada junto aos órgãos responsáveis.

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Análise da fusão empresarial

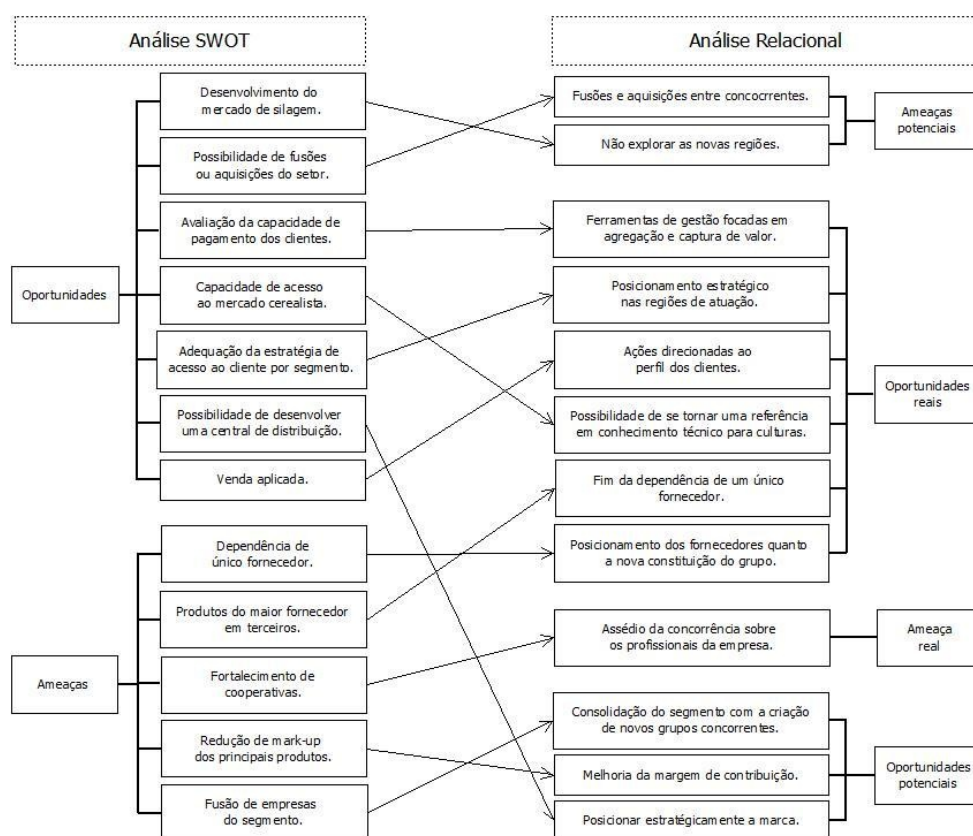
A análise SWOT apresenta as forças e fraquezas para os dois agrodistribuidores e a análise relacional considera como elas se comportarão em um cenário de fusão empresarial. A Figura 4 apresenta dois tópicos, análise SWOT e a análise relacional. No primeiro, são descritas as oportunidades e ameaças potenciais para a possível aliança. No segundo tópico, consideramos que as situações apresentadas na análise SWOT, após a cooperação, ganhem novas perspectivas.

Com relação às oportunidades atuais é preciso considerar que após a aliança existe a possibilidade de novas fusões ou aquisições no setor como uma forma de consolidação. Outra oportunidade que deve ser avaliada é a exploração do mercado de silagem, uma vez que, as estratégias da organização podem ser

alteradas e optar-se por não explorar novas regiões.

As demais oportunidades potenciais convertem-se todas em oportunidades potenciais e reais. Destacam-se os aspectos de gestão que podem sofrer melhorias com a sinergia de atividades, expansão para regiões e culturas até então inexploradas, a possibilidade de se tornar uma referência em conhecimento técnico para culturas; fazer real diferenciação nas ações a serem adotadas junto a clientes de segmentos diferentes, a necessidade de uma central de distribuição e aumento do mix de produtos e de fornecedores.

Figura 4 - Confronto de implicações estratégicas da análise tradicional com as da fusão empresarial - oportunidades e ameaças.



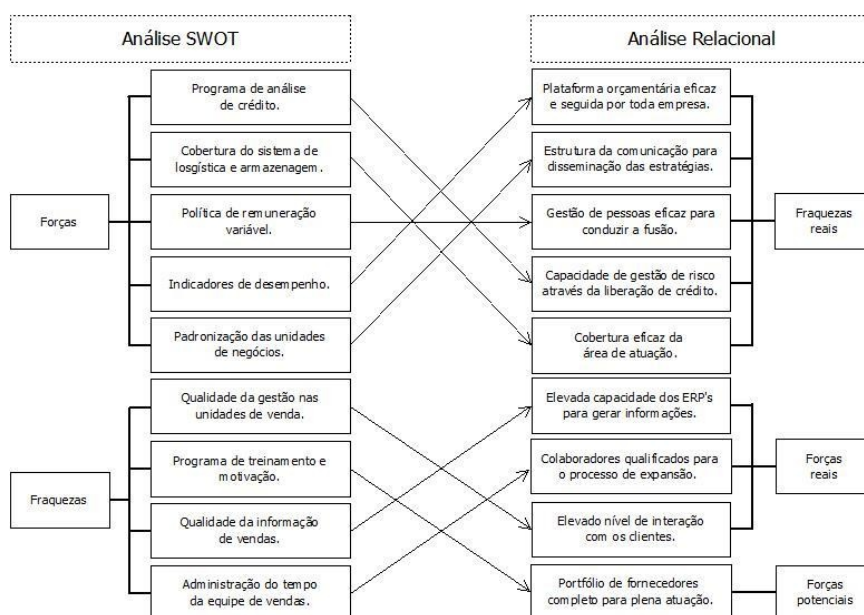
Fonte: Elaboração própria.

Quanto as ameaças potenciais observamos que a maioria se converte em oportunidades em um cenário de fusão empresarial. As vantagens contemplam melhoria da margem de contribuição, fim da dependência de um único fornecedor e atitude dos novos parceiros frente a nova empresa e consolidação do segmento com a formação de novos grupos. Uma ameaça persistente será o assédio da concorrência

sobre os profissionais da empresa.

Na Figura 5, observamos que as forças podem se converter em fraquezas reais após a fusão empresarial. A análise relacional demonstra que forças como o programa de análise de crédito, sistema de logística, política de remuneração variável e padronização das unidades de negócios podem se transformar em desafios a serem vencidos após a fusão.

Figura 5 - Confronto de implicações estratégicas da análise tradicional com as da fusão empresarial - forças e fraquezas.



Fonte: Elaboração própria.

Neste caso, as fraquezas da equipe de vendas poderão se transformar em forças após a fusão e espera-se um nível maior de interação com os clientes, assim como um portfólio completo e maior capacidade de geração de informações.

4.4 Diferenciais da aliança frente a concorrência

A pretendida fusão empresarial assegura a Revenda A e a Revenda B incremento em suas áreas de atuação, considerando a variedade de produtos oferecidos e abrangência geográfica. Para que isso se viabilize é necessário, que seja adotado, num primeiro instante, um planejamento estratégico, que abranja ações de longo prazo em relação as vendas, com foco na expansão, tanto vertical como horizontal.

Os diferenciais empresariais da nova empresa são apresentados no Quadro 4 em três categorias: comparativos, competitivos e estratégicos. No contexto dos diferenciais empresariais, a colaboração é vislumbrada como parte de uma estratégia que visa o melhor posicionamento da nova empresa no mercado, tendo em vista as novas oportunidades e ameaças. Para que todos os diferenciais sejam usufruídos, será preciso, compreender a identidade dos dois agrodistribuidores e fixar uma nova cultura organizacional e colaborativa.

Quadro 4 - Diferenciais empresariais.

DIFERENCIAIS		
COMPARATIVOS	COMPETITIVOS	ESTRATÉGICOS
Mais de 20 unidades para cobertura plena da área de atuação.	Portfólio completo com adubos, sementes, defensivos e nutrição.	Programa de Relacionamento com clientes.
Mais de 80 profissionais para atendimento a clientes, vendas e assistência técnica.	Segmentação da base de clientes.	Antecipação de campanhas de mercado e posicionamento diferenciado junto a clientes.
Sistema logístico de armazenagem, gestão de estoques e distribuição programada.	Equipe de campo treinada.	Ações de marketing.
Profissionais especialistas na disseminação tecnológica de sementes, nutrição e cultivares	Estrutura de Governança Corporativa.	Eventos para clientes da região, visando proximidade, interação, oportunidades e abertura de novas negociações.
Programas de relacionamento e interação com clientes.	Cobertura da região de atuação com equipe de campo voltada a vendas e assistência técnica.	Desenvolvimento de novos mercados, abertura de novas fronteiras e inovação.
Capacidade de verticalização de operações e ampliação do índice de atratividade do negócio a outros players do segmento.	Nível de interação e relacionamento da empresa e sua equipe de campo com clientes especiais.	Parcerias e alianças estratégicas para o negócio.

Fonte: Elaboração própria.

A nova empresa terá que ter um perfil único de cultura corporativa. O grupo não poderá trabalhar com perfis divergentes. O objetivo não é o de destruir valor mas sim, aumentar o valor da empresa não apenas pelo faturamento, mas também pelo potencial de redução de custos e ganho de eficiência. Deve-se buscar sinergia operacional e administrativa, ganho de escala, poder de compra, negociação e capacidade financeira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a Revenda A e Revenda B a aliança será uma estratégia importante para conservar recursos e dividir riscos, além de proporcionar novas competências. A parceria poderá dar acesso exclusivo a informações valiosas para aplicação na região de atuação, maior poder de negociação com o principal fornecedor, possibilidade de desenvolver uma central de distribuição e acesso aos clientes por segmento.

Os resultados demonstram que a análise relacional concedeu uma nova interpretação aos fatos, nessa perspectiva, a não exploração do mercado de silagem pode ser uma ameaça da mesma forma que o posicionamento dos fornecedores quanto a nova constituição do grupo pode ser uma oportunidade. Todavia, destacaram-se as análises positivas para a fusão como o potencial das ferramentas gerenciais, as oportunidades de posicionamento e o fim da dependência de um único fornecedor.

Diante dos principais diferenciais apresentados para a aliança, recomenda-se o desenvolvimento de indicadores para gerenciar melhor o processo de fusão, defendendo-se de novas aquisições no setor e construindo estratégias específicas para regiões diferentes, mas que sigam a estratégia mestre da organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. L.; FILHO, C. A. P. M. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 2, pp. 359-374, 2013.
- CÁRDENAS, L. Q.; LOPES, F. D. A formação de alianças estratégica: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2006.
- CELARO, C. A.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Alianças estratégicas no setor de autopeças: o caso Forjas Brasileiras. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 5, p. 2, 2007.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, pp. 386-405, 1937.
- DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. A. Concept of agribusiness. pp. 136. Boston: **Division of Research, Graduate School of Business Administration**, Harvard University, 1957.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Global marketing strategy. New York: McGraw-Hill, 1995.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 5, n. 2, pp. 65-90, 2001.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, pp. 07-22, 2011.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, p. 265-284, Second Quarter, 1996.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.
- LIMA, F. G. S. N.; FILHO, L. A. N. C. Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 31, pp. 168-82, 2009.
- LEWIS, J. D. Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARINO, M. K.; CÔNSOLI, M. A. Perspectivas da distribuição de insumos agrícolas no Brasil. 2014. Disponível em: http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=255. Acesso em 06 jun 2018.
- PISANO, G.; TEECE, D. J. Collaborative Arrangements and Global Technology Transfer Strategy: some evidence from the telecommunications equipment industry. **Research on Technological Innovation, Management and Policy**, v. 4, pp. 227-256, 1989.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. Cluster e competitividade. **HSM Management**, v. 3, n. 15, p. 15-25, 1999.
- SOUZA E SOUZA, L. P. et al. Matriz swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 4, n. 1, p. 1633-1643, 2013.
- TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: Caso CVRD. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.
- THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, pp. 37-51, 1986.
- TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Análise Estratégica sob a Ótica Relacional: Enfocando Grupos e Blocos Estratégicos. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Rio de

Janeiro, v. 8, n.1, p. 55-78, 2004.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization.
Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1995.